

## Rozdział 3

# ***Dashboard* jako kluczowa propozycja, w zakresie narzędzi motywowania pracowników w dziale IT do efektywnego realizowania zadań**

**Maciej Szafraniec**

współwłaściciel firmy EWITRYNA

## **Wstęp**

Niniejsze studium przypadku prezentuje propozycje rozwiązania problemu motywowania pracowników w dziale IT do efektywnego realizowania zadań z wykorzystaniem narzędzia, jakim jest *dashboard*, na przykładzie agencji interaktywnej XYZ. Poniżej mówiono proces diagnozy problemu, a następnie propozycje jego rozwiązania.

Poprzez *dashboard*, inaczej kokpit menadżerski, określa się narzędzie do wizualizacji kluczowych danych w organizacji w sposób jak najbardziej przejrzysty i czytelny dla właścicieli przedsiębiorstwa. Na kokpit menadżerski składają się elementy graficzne oraz zestawienia danych w formie tekstowej prezentujące kluczowe informacje o przebiegu procesów, podziale zadań i ich znaczeniu w organizacji. W anglojęzycznej kulturze *dashboard* występuje pod różnymi pojęciami, m.in. *Business Intelligence*, *Corporate Performance Management* czy *Interactive Dashboard*. Niezależnie od przyjętego nazewnictwa cel pozostaje ten sam i jest nim monitorowanie sprawności organizacji, a więc bieżące prezentowanie informacji odnośnie działań operacyjnych i wskazywanie ewentualnych różnic w stosunku do wdrożonej strategii działania. W ramach kokpitów menadżerskich monitorowane są m.in. kluczowe wskaźniki efektywności działania (KPI – *Key Performance Indicators*). Na potrzeby analizy

badanej agencji interaktywnej za takie wskaźniki przyjęte zostały dwa kluczowe dla firmy wskaźniki efektywności. Pierwszym z nich jest terminowość wykonywanych zadań, drugim zaś jakość wykonywanej pracy mierzona liczbą błędów.

Cel, który postawiony został w badanej organizacji, to poprawa terminowości wykonywania zadań w ramach ustalonych wspólnie z zespołem wykonawczym terminów realizacji o średnio 4 dni w przeciągu 6 miesięcy od wprowadzenia zmian dla minimum 50 zadań. Drugim celem jest redukcja błędów w jakości wykonywanych zadań do średnio jednego z obecnych 5 w przeciągu 6 miesięcy od wprowadzenia zmian dla minimum 50 zadań.

## **Informacje o wybranej firmie XYZ**

Badana firma specjalizuje się w opracowywaniu i wdrażaniu indywidualnych rozwiązań informatycznych realizowanych w obszarze Internetu. Do takich działań należy projektowanie graficzne, oprogramowanie, a następnie uruchomienie serwisów internetowych. Dodatkowo realizowane są systemy wspierające zarządzanie sprzedażą oraz generujące szczegółowe raporty transakcyjne. Agencja interaktywna XYZ działa na rynku ponad 10 lat i jak do tej pory zrealizowała ponad 1000 dedykowanych wdrożeń dla licznych klientów z Polski oraz z zagranicy dla firm komercyjnych i organizacji pożytku publicznego, w tym również dla instytucji administracji samorządowej. Agencja zatrudnia od 10 do 30 osób w zależności od liczby realizowanych zadań i dlatego też kluczowym czynnikiem decydującym o rentowności zadań jest ich umiejętne zarządzanie z wykorzystaniem narzędzi motywujących pracowników do efektywnej i tym samym zyskowej dla przedsiębiorstwa pracy.

## **Metodyka badania przyczyn problemu nieterminowości oraz błędów w jakości wykonywanych zadań**

W celu zdiagnozowania przyczyn leżących po stronie organizacji wybrane zostały dwie kluczowe według właścicieli metody badawcze. Pierwsza z nich to ankieta wykorzystująca technikę badania w formie kwestionariusza anonimowej ankiety wypełnianej przez pracownika. W ramach doboru jednostek do badania wytypowani zostali wszyscy

pracownicy z działu IT w liczbie 20 osób. Jeśli chodzi o drugą metodę badawczą, użyto metody obserwacji opartej na technice badania w postaci obserwacji nieuczestniczącej wykonanej przez jednego kierownika przez okres 5 dni. W ramach doboru jednostek do badania uwzględnieni zostali analogicznie jak przy ankiecie wszyscy pracownicy z działu IT również w liczbie 20 osób.

W ramach kwestionariusza anonimowej ankiety opracowane zostały następujące pytania zamknięte:

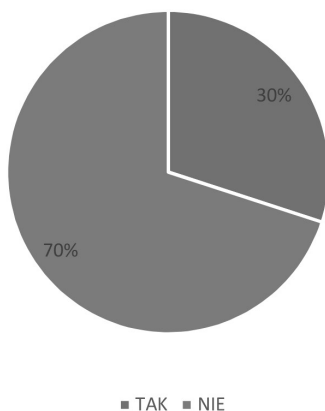
- 1) Czy obecny system zarządzania projektami wspiera, Twoim zdaniem, terminowe realizowanie zadań?
- 2) Z możliwymi odpowiedziami: TAK, NIE.
- 3) Czy zadania, które masz zrealizować, są według Ciebie precyzyjnie zdefiniowane?
- 4) Z możliwymi odpowiedziami: TAK, NIE.
- 5) Preferowana przez Ciebie forma pracy?
- 6) Z możliwymi odpowiedziami: STAŁE GODZINY PRACY, ELASTYCZNE GODZINY PRACY.
- 7) Czy obecny system nagradzania motywuje Cię do pracy?
- 8) Z możliwymi odpowiedziami: TAK, NIE.
- 9) Czy Twoim zdaniem pracodawca stosuje indywidualne podejście do pracownika?
- 10) Z możliwymi odpowiedziami: TAK, NIE.
- 11) Czy masz możliwość przekazywania sugestii co do funkcjonowania firmy?
- 12) Z możliwymi odpowiedziami: TAK, NIE.

Ankieta została przesłana w formie mailowej do każdego z 20 pracowników działu IT, a następnie po jej elektronicznym wypełnieniu i wydrukowaniu przez każdego pracownika wszystkie arkusze zostały umieszczone w specjalnej skrzynce i przekazane zbiorczo do kierownika, tak aby zachować najwyższy możliwy poziom anonimowości, uniemożliwiając przy tym rozpoznanie charakteru pisma i identyfikację pracownika.

## **Analiza uzyskanych wyników**

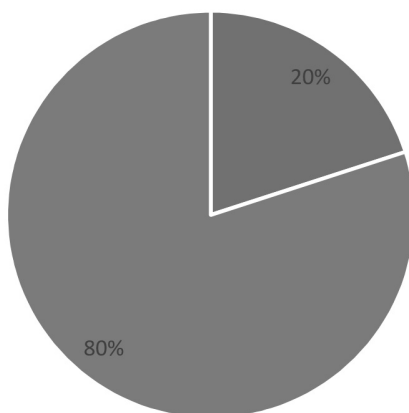
W ramach przeprowadzonych badań uzyskane zostały następujące wyniki prezentujące potencjalne przyczyny problemu braku terminowości oraz niskiej jakości wykonywanych zadań.

## Wyniki ankiety



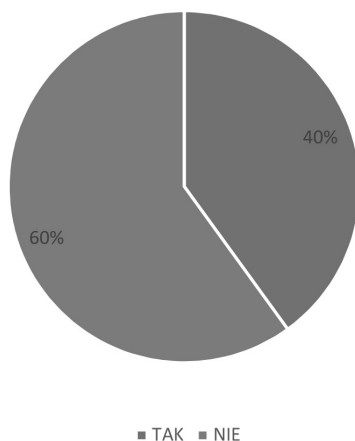
**Rysunek 3.1.** Czy zadania, które masz zrealizować, są według Ciebie precyzyjnie zdefiniowane?

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.



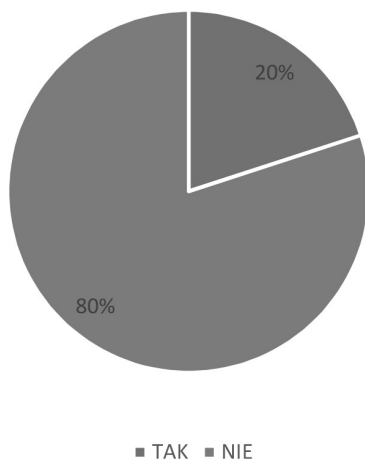
**Rysunek 3.2.** Preferowana przez Ciebie forma pracy?

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.



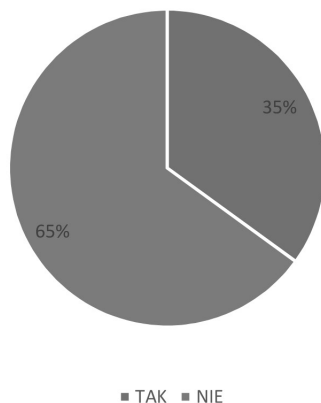
**Rysunek 3.3.** Czy obecny system nagradzania motywuje Cię do pracy?

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.



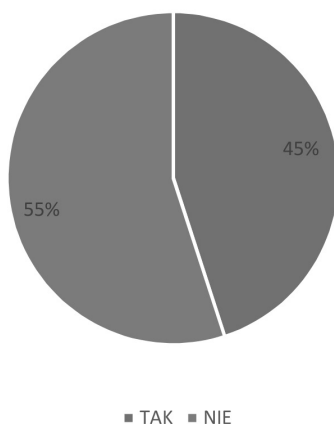
**Rysunek 3.4.** Czy Twoim zdaniem pracodawca stosuje indywidualne podejście do pracownika?

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.



**Rysunek 3.5.** Czy obecny system zarządzania projektami wspiera Twoim zdaniem terminowe realizowanie zadań?

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.



**Rysunek 3.6.** Czy masz możliwość przekazywania sugestii co do funkcjonowania firmy?

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

## Wyniki obserwacji nieuczestniczącej

Kierownik zaobserwował następujące potencjalne przyczyny:

- 1) Wyrażanie niezadowolenia z funkcjonowania systemu zarządzania zadaniami.
- 2) Częste dyskusje nad sensownością i jasnością przydzielonych zadań i roli poszczególnych osób, zamiast realizowania właściwej pracy.
- 3) Rozmowy na forum zespołu na temat braku premii itp.
- 4) Częste rozmowy prywatne przerywające pracę, niezwiązane z wyznaczonymi zadaniami.

## Wnioski i rekomendacje

Po przeprowadzonych badaniach właściciele firmy przystąpili do projektowania rozwiązania dla występujących problemów. W tym celu zastosowane zostały dwie metody heurystyczne poszukiwania pomysłów przeciwdziałania obecnej sytuacji. Pierwsza z nich to „burza mózgów”, w ramach której pracownicy IT całej firmy wraz z kierownikami przygotowali listę pomysłów rozwiązania przyczyn problemów braku terminowości oraz niedostatecznej jakości wykonywanych zadań. Dodatkowo, aby wzmocnić efekty „burzy mózgów”, wykorzystana została druga metoda heurystyczna – w postaci metody nowego spojrzenia – zrealizowana w formie weekendowego wyjazdu integracyjnego. Zmiana otoczenia pozytywnie wpłynęła na efekty pracy nad pomysłami rozwiązania istniejących problemów.

Efekty użycia obu metod i liczne propozycje rozwiązań zaprezentowane zostały przez organizację i jej zespół. Kluczowym rozwiązaniem okazało się wprowadzenie dashboardu jako systemu zarządzania projektami IT w formie tabeli zadań. Dodatkowo wyróżniono rozwiązanie polegające na wspólnym tworzeniu celów według zasady SMART i weryfikowaniu ich realizacji, w czym także miał pomagać kokpit menadżerski. Ponadto pojawiły się następujące dodatkowe pomysły rozwiązań:

Wprowadzenie elastycznych godzin pracy.

Premie finansowe i pozafinansowe, takie jak szkolenie czy karty sportowe i podarunkowe, uzależnione od ukończonych w terminie i pozbawionych błędów zadań w ramach jasno zdefiniowanych zasad nagradzania.

Indywidualne podejście do pracownika w formie rozpoznania jego silnych i słabych stron, a następnie przydzielanie mu adekwatnych do jego predyspozycji zadań operacyjnych.

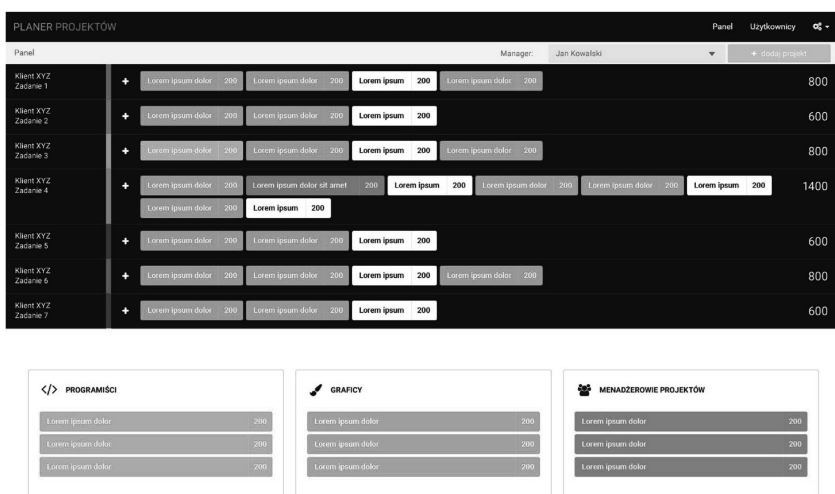
Zbieranie anonimowych sugestii pracowników w formie „skrzynki pomysłów”.

Agencja interaktywna XYZ głosami właścicieli za kluczowe uznała wdrożenie nowego systemu zarządzania w formie autorskiego dashboardu. Przyjęta została propozycja pilotażowego wdrożenia jako sposobu na przewyższenie możliwych do wystąpienia barier, w ramach których wyszczególniono:

- Brak chęci zmiany, mentalność pracowników.
- Brak przystępnych narzędzi do realizacji.
- Niedostrzeganie korzyści płynących ze zmiany.
- Historia wcześniejszych niepowodzeń.
- Stres, niepokój związany ze zmianą.
- Brak dostatecznej informacji o zmianie.
- Niechęć do wzmoczonego wysiłku i lenistwo.
- Niechęć do rezygnacji z dotychczasowych przywilejów.
- Poczucie zagrożenia własnych umiejętności i kompetencji.

Poniżej zaprezentowano projekty autorskiego systemu *dashboard* jako podstawy do pilotażowego wdrożenia:

Ekran główny kokpitu menadżerskiego przedstawia listę klientów wraz z przypisanymi do nich poszczególnymi zadaniami cząstkowymi. Dodatkowo każdy z wierszy ma przypisaną odpowiednią wartość wyrażoną w minutach dla poszczególnych podzadań oraz na końcu każdego zadania podany sumaryczny czas każdego zadania. Ponadto każde z wymienionych podzadań przypisane będzie do poszczególnych pra-



**Rysunek 3.7.** Dashboard – ekran główny

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników „burzy mózgów”.



Informacje o zadaniu

Klient: Klient xyz

Nazwa: Zadanie 1

Wartość: 800

Opis: Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat

USUŃ PODZIEL

Przydziel zadanie

ZAPISZ

**Rysunek 3.8.** Ekran przydzielania zadań

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników „burzy mózgów”.

Klient xyz 800

Zadanie 1

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate.

✓

**Rysunek 3.9.** Ekran wykonania zadania

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników „burzy mózgów”.

owników zaszeregowanych kolorami do trzech kluczowych kategorii, takich jak: programiści, graficy oraz menadżerowie projektów. Poniżej tego zestawienia przedstawiony jest osobny podział na wymienione obszary pracy w formie zgrupowanej tak, aby możliwa była ocena rozłożenia pracy na poszczególnych pracowników ze względu na ich specjalizację. Dzięki takiemu rozplanowaniu dashboardu właściciele firmy oraz pracownicy będą mieli możliwość zapoznania się z zakresem prac oraz przyjętymi wspólnie terminami wykonania, co w założeniu wpłynie motywująco na wydajność pracy i będzie ukazywać ewentualne problemy już na etapie pojedynczego podzadania, a nie dopiero na końcowym etapie prac, jak to było dotychczas. Niezmiernie istotnym elementem jest również przydział zadań do poszczególnych

specjalistów, co będzie dawało możliwość wspólnego wypracowania zespołów zadaniowych i wskazania potencjalnie najmniej terminowych pracowników. Takie podejście pozwoli kadrze zarządczej podejmować próby naprawcze w stosunku do takich osób, pracując nad ich rozwojem, samodyscypliną oraz umiejętnością lepszego szacowania swojej pracy. Wszystkie podane w systemie terminy realizacji określone będą w pierwszej kolejności samodzielnie przez zespół i dopiero na drugim etapie korygowane przez menadżerów. Rola właścicieli sprowadzać się będzie jedynie do finalnej kontroli przebiegu realizacji wszystkich zadań i ewentualnego interweniowania w razie znaczących odstępstw od przyjętych założeń.

Drugi ekran składa się z wydzielonej części informacji o zadaniu uwzględniającej pole z nazwą klienta, nazwą zadania, jego szacowaną wartością czasową oraz opisem szczegółowym. Dodatkowo widok ten pozwala przydzielać wybrane zadania do konkretnych pracowników z poszczególnych obszarów kompetencyjnych.

Trzeci ekran kokpitu menadżerskiego prezentuje okno przykładowego, ukończonego w terminie zadania. Dzięki takim monitom pracownicy będą informowani o przebiegu ich prac w ramach danego zespołu. Forma graficzna zakończenia w terminie danego etapu dodatkowo wspierać będzie w założeniu właścicieli poczucie osobistego i zespołowego sukcesu i pozwoli na dodatkową motywację przy realizacji kolejnego zadania, a dla decydentów będzie narzędziem do premiowania za dobrze wykonaną pracę zarówno w formie finansowej, jak i pozafinansowej.

Agencja interaktywna XYZ pokłada duże nadzieje w związku z planowanym wdrożeniem systemu *dashboard*. Postawione cele: poprawy terminowości wykonywania zadań w ramach ustalonych wspólnie z zespołem wykonawczym terminów realizacji o średnio 4 dni w przeciągu 6 miesięcy od wprowadzenia zmian dla minimum 50 zadań oraz redukcji błędów w jakości wykonywanych zadań do średnio jednego z obecnych 5 w przeciągu 6 miesięcy od wprowadzenia zmian dla minimum 50 zadań, będą możliwe do zrealizowania z wykorzystaniem kokpitu menadżerskiego, co pozwoli firmie zwiększyć rentowność wykonywanych zadań, a tym samym przyczyni się do dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. *Dashboards* poza funkcją narzędzia motywowania pracowników w dziale IT do efektywnego realizowania zadań posłuży dodatkowo do raportowania i jako podstawa planowania strategii rozwoju na najbliższe lata, co powinno ułatwić uzyskanie długofalowej przewagi konkurencyjnej.

## Pytania

1. Wymień użyte w studium przypadku metody badawcze.
2. Jakie elementy składają się na koncepcję określania celu według metody SMART?
3. Opisz krótko, czym jest kokpit menadżerski i jakie są jego kluczowe zadania.
4. Przedstaw pomysły na przewyższania barier wdrażania zmian w organizacji.
5. Zaproponuj alternatywny pomysł rozwiązania przedstawionego problemu z wykorzystaniem kokpitu menadżerskiego.